

# Wie wird der Gemeinderat zum

An der Aargauer Gemeindetagung holten sich mehr als 250 Politikerinnen und Politiker konkrete Tipps. Das Rezept lautet: Offene Kommunikation, ehrliche Aussagen bei Fehlern, unpopuläre Entscheide gut erklären – und nach der Sitzung etwas trinken gehen.

AZ, 13.11.21

Fabian Högler

In anderthalb Monaten, am 1. Januar 2022, treten die neuen Gemeinderäte in allen Aargauer Gemeinden ihre Arbeit an. Die letzten freien Sitze werden am 28. November besetzt, die letzten Ammänner und Vizeammänner dann ebenfalls im zweiten Wahlgang bestimmt. Die neue Zusammensetzung der Gremien ist eine Herausforderung für Gemeindepolitikerinnen und Gemeindepolitiker, aber auch im laufenden Betrieb, während der vierjährigen Amtsperiode, kommt es in Stadt- und Gemeinderäten immer wieder zu Konflikten. Zuletzt gab es diverse Beispiele von Konflikten und Problemen in Aargauer Gemeinderäten. So in Gebenstorf: Dort wurden SVP-Gemeinderätin Cécile Anner vor einem Jahr alle Ressorts entzogen. Anner erhielt die Ressorts nach einer Beschwerde beim Kanton zurück, wurde im Juni dieses Jahres vollständig rehabilitiert – und am 26. September dennoch abgewählt.

In Hausen machte die Stimmbevölkerung dieses Jahr «tabula rasa»: Keines der bisherigen Gemeinderatsmitglieder wurde wiedergewählt, der Gemeinderat ist ab dem 1. Januar mit fünf Neuen besetzt. In Mellingen trat SVP-Gemeinderat Roger Fessler zurück, nachdem publik geworden war, dass er unter einem Pseudonym interne Informationen den Medien zugespielt hatte.

In Laufenburg scheiterte der Versuch von André Maier (FDP) und Meinrad Schraner (SVP), im Gemeinderat die Führung zu übernehmen: Schraner, der Ammann werden wollte, wurde aus dem Stadtrat abgewählt, Maier, der Vizeammann werden wollte, schaffte nur knapp den Einzug in den Stadtrat.

## «Gemeinderat als Erfolgsfaktor für Gemeinden» als Motto

Wenn es zu solchen Problemen in Gemeinderäten kommt, muss oft der Kanton eingreifen. Gefragt ist dann das Innendepartement von Regierungsrat **Dieter Egli**. Dieser trat am Donnerstagabend in Aarau an der Gemeindetagung unter dem Titel «Der Gemeinderat als Erfolgsfaktor für die Gemein-

den» auf. Für die 250 Teilnehmenden gab es an der zweistündigen Veranstaltung in mehreren Referaten und Videobeiträgen konkrete Tipps und Erfahrungsberichte – damit es eben nicht zu Fällen wie in Gebenstorf, Hausen, Laufenburg und Mellingen kommt.

Regierungsrat Egli sagte zur Begrüssung: «Wir widmen uns der Frage, wie der Gemeinderat zu einem richtigen Dream-Team werden kann, wenn er das noch nicht ist.» Egli verglich die Gemeinderäte im Aargau mit der Schweizer Fussball-Nationalmannschaft – diese habe nicht immer das geliefert, was sie sich vorgenommen und nach aussen versprochen habe.

## Regierungsrat Dieter Egli: «Politik muss sich auch gut verkaufen»

Die Fussball-Nati habe sich für manche Turniere nicht qualifiziert, sei an Endrunden öfters früh gescheitert, aber habe trotzdem weiterhin offensiv und frech nach aussen kommuniziert, man sei bereit, Geschichte zu schreiben, sagte Egli. «So nach dem Motto: Tue so, als könntest du es, bis du es dann tatsächlich kannst.» Dieses gesunde Selbstbewusstsein, dass sich beim starken Auftritt an der EM im Sommer bewahrt habe, prallt laut Egli auf die eher bescheidene und zurückhaltende Grundeinstellung in der Schweiz, die in der Politik oft zitiert werde: «Liefere statt lafere, zuerst gute Arbeit machen und diese dann präsentieren, als im Voraus viel ankündigen.»

Egli hielt fest, gerade für Gemeinderatsmitglieder oder andere Exekutivpolitiker sei es wichtig, die richtige Balance zu finden und sich nicht ständig in Bescheidenheit zu üben: «Man muss sich auch gut verkaufen, im richtigen Moment den Mund aufmachen, entspannt bleiben, wenn etwas danebengeht, wieder aufstehen und es erneut versuchen.» Die Bevölkerung habe die Gemeinderatsmitglieder als Gremium beauftragt und ermächtigt, die kommunale Politik zu gestalten und Entscheide zu treffen. Dies sei eine wichtige Aufgabe, und die Zusammenarbeit sei wohl im Gemeinderat etwas einfacher als in der Fussball-Nati: «Sie



Gemeindetagung mit Yvonne Reichlin (Leiterin Gemeindeabteilung), Lukas Spirgi (Leutwil, jüngster Gemeindeammann), Alice Liechti-Wölflinswil, Regierungsrat Dieter Egli, Marlene Koller, Gemeindeammann von Untersiggenthal, und Martin Heiz (Reinach, amtsältester G

sind nur fünf Mitglieder, nicht elf, und Sie haben Ihre Wurzeln nicht in 20 verschiedenen Nationen», sagte Egli.

## Lukas Spirgi: «Gut zuhören, nicht nur gut argumentieren»

Nach dem Einstieg des Regierungsrats folgten vier weitere Referate, dazu wurden kurze Videostatements eingespielt. Lukas Spirgi (Leutwil), mit 25 Jahren jüngster Gemeindeammann im ganzen Kanton Aargau, hielt fest, dass man als Gemeinderat auch Entscheide fällen müsse, die nicht bei allen gut ankommen. «Aber wenn wir diese sachlich begründen und erklären können, so erreichen wir, dass eine Entscheidung zwar nicht von allen unterstützt, aber immerhin von allen verstanden wird.»

Innerhalb des Gemeinderats gehe es darum, durchaus hart in der Sache, aber immer anständig im Ton zu diskutieren, sagte Spirgi. «Man muss nicht nur gut argumentieren und Positionen

vertreten, sondern auch gut zuhören können, sonst geht die Kompromissfähigkeit verloren.» Mit guter Debattenkultur könne der Gemeinderat ein Vorbild für politische Entscheidungsfindung im Dorf sein. Spirgi schloss mit einem Zitat von Goethe, das sein Verständnis von den Aufgaben des Gemeinderats auf den Punkt bringt: «Der Worte sind genug gewechselt, nun müssen auch die Taten folgen.»

## Marlene Koller empfiehlt: «Nichts unter dem Deckel halten»

Nicht am Anfang, sondern am Ende ihrer Amtszeit als Gemeindeammann steht Marlene Koller. Sie trat nach 15 Jahren an der Spitze von Untersiggenthal im Sommer nicht zur Wiederwahl an. In ihrer politischen Karriere hat Koller viel Erfahrung gesammelt, in ihrem Referat kam sie auf die Kommunikation des Gemeinderats zu sprechen. Es sei sehr wichtig, Arbeitsgruppen und

Kommissionen immer auf dem aktuellsten Informationsstand zu halten, sagte sie. «Sonst hört man dann rasch den Satz: «Das haben wir nicht gewusst, was macht ihr da eigentlich», und hat danach unnötige Schwierigkeiten.»

Bei der Kommunikation nach aussen hielt Koller fest: «Man muss auch unliebsame Sachen sagen: Wenn etwas falsch gelaufen ist, darf man nicht versuchen, das unter dem Deckel zu halten, zu verschleiern oder gar noch abzustreiten.» Es sei wie bei den Kindern, fuhr Kohler fort: «Ich habe ihnen immer gesagt: Seid ehrlich, es kommt sowieso aus.» Wenn man den Menschen Fehler oder Misserfolge erkläre, «verstehen sie das meistens und können es auch nachvollziehen, schliesslich machen alle Fehler». Dies sei eine wichtige Voraussetzung, um das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen, was bei Entscheiden über Sachgeschäfte sehr wichtig sei. Kollers Leitspruch lautet hier: Vertrauen durch Redlichkeit. «Das bedeutet für mich mehr, als einfach nicht zu lügen. Redlichkeit heisst, zu etwas zu stehen, sich zu erklären – das hilft, wenn man mit einem Projekt an die Gmeind kommt, das eine Steuererhöhung mit sich bringt», sagte sie.

## Martin Heiz: «Der Ammann ist gewählt, um zu regieren»

Noch mehr Erfahrung als Koller hat Martin Heiz, der in Reinach nach 34 Jahren als Gemeindeammann per Ende 2021 aufhört. Heiz erzählte in einem launigen Rückblick zahlreiche Anekdoten aus seiner Amtszeit, berichtete aber auch sehr ernsthaft über seinen Einstieg in die Kommunalpolitik. Überraschend reichte damals der Reinacher Gemeindeammann den Rücktritt ein, «doch als der Innendirektor fragte, ob ich das Amt übernehmen wollte, sagte ich: Spinnst du?», erinnert sich Heiz. Schliesslich entschied er sich doch zur Kandidatur, sagte allerdings: «Ich

«Man muss sich gut verkaufen, im richtigen Moment den Mund auf tun, entspannt bleiben, wenn mal etwas danebengeht.»

Dieter Egli  
Regierungsrat und Innendirektor

«Man muss nicht nur gut argumentieren und seine Positionen klar vertreten, sondern auch gut zuhören können.»

Lukas Spirgi  
Gemeindeammann Leutwil

«Wenn etwas falsch gelaufen ist, darf man es nicht unter dem Deckel halten, verschleiern oder gar noch abstreiten.»

Marlene Koller  
Gemeindeammann Untersiggenthal

«Ich glaube nicht, dass Sie in Ihren Gemeinderäten ein Dream-Team werden, das ist aber auch gar nicht nötig.»

Alice Liechti  
Ex-Gemeindeammann Wölflinswil

# Dream-Team?

AZ, 13.11.21



Patrick Gosteli, Gemeindefürsprecher des Kantons Aargau (links) und Ex-Gemeindefürsprecher (rechts) im Kanton. Bild: Alex Spichale

komme nur als Chef.» Tatsächlich setzte sich Heiz in einer Kampfwahl durch und leitete bald seine erste Sitzung als Gemeindefürsprecher – mit vier anderen Ratsmitgliedern, die alle schon 12 bis 18 Jahre im Amt waren. Heiz sagt: «Ich bin ins kalte Wasser gesprungen, auf meinem Weg auch ein paar Mal gestolpert, aber nie umgefallen.»

Heiz sagt, damals sei viel und lange geredet worden im Gemeinderat, er habe dann die Regel eingeführt, dass man nur noch mit Handzeichen reden dürfe. «So wie in der Schule, aber es hat funktioniert», erinnert er sich. Nach seiner ersten Amtsperiode verzichteten die übrigen vier Gemeinderäte in Reinach auf eine erneute Kandidatur – zwei Schlüsselpersonen, der Gemeindefürsprecher und der Finanzverwalter, hielten Heiz aber die Treue und waren 36 Jahre lang in der Gemeinde tätig.

«Diskutieren ist besser als prozessieren»: Dies war der Leitspruch von Heiz bei Verhandlungen, wenn es zum Beispiel um Einsprachen gegen die Auszonung von Land ging. Ebenso klar ist aber sein Credo, wenn es um die Aufgaben eines Gemeindefürsprechers geht: «Zuhören, diskutieren, analysieren, entscheiden.» Mit einem Seitenblick auf Innendirektor Dieter Egli sagte Heiz: «Ich bin als Gemeindefürsprecher gewählt zum Regieren, und das sind eigentlich auch die Regierungsräte.»

## **Mediatorin Alice Liechti: «Sie sind Vorbilder, und zwar nonstop»**

Alice Liechti war einst Assistentin von Bundesrätin Doris Leuthard, Frau Gemeindefürsprecherin in Wölflinswil und ist heute Mediatorin. Sie gab den 250 Gemeinderatsmitgliedern an der Tagung eine Checkliste mit Punkten mit, die zu beachten sind, damit das Gremium gut funktioniert. Gleich zu Beginn hielt Liechti fest: «Ich glaube nicht, dass Sie in Ihren Gemeinderäten ein Dream-Team werden. Das müssen Sie auch

nicht, es wäre eine Überforderung.» Es könne aber auch nicht sein, dass man ständig Teamkonflikte bearbeiten müsse, der Wille der Gemeinderatsmitglieder, ein gutes Team zu bilden, müsse als Voraussetzung vorhanden sein. Liechti hielt fest, dass man sich als Gemeinderat oder Gemeinderätin immer bewusst sein müsse, warum man kandidiert habe und welche Rolle man einnehme: «Sind Sie der Lückenbüsser, sind Sie wütend auf das aktuelle Gremium, kommen Sie im Auftrag einer Partei, oder würden Sie etwas einfach ganz anders anpacken?»

Sie betonte, dass die Bevölkerung darauf achte, wie Gemeinderäte auftreten: «Es wird registriert, was Sie sagen, wie Sie es sagen, wie freundlich Sie sind, für wen Sie sich Zeit nehmen – Sie sind Vorbilder, und zwar nonstop», gab sie den Gemeinderatsmitgliedern im Saal mit. Und sie empfahl eindringlich: «Lassen Sie die Partei draussen, im Gemeinderat geht es um sachliche Lösungen im Interesse der Bevölkerung.»

## **Patrick Gosteli: «Vertrauen und Kollegialitätsprinzip»**

Patrick Gosteli, Gemeindefürsprecher von Böttstein und Präsident der Aargauischen Gemeindefürsprecher-Vereinigung, sagte in einer Videobotschaft, Vertrauen innerhalb des Gemeinderats sei ein wichtiges Element für den Teamerfolg. Zudem sollten die Stärken der einzelnen Ratsmitglieder erkannt und optimal eingesetzt werden.

Gosteli betonte, man müsse Sachgeschäfte von der Person trennen: «Hart diskutieren an der Sitzung, aber im Anschluss daran zusammen etwas trinken gehen, das muss immer möglich sein.» Wichtig sei es auch, Probleme sofort anzusprechen und nicht zu versuchen, diese totzuschweigen. Zentral ist für Gosteli das Kollegialitätsprinzip – also der Grundsatz, dass Mehrheitsentscheide im Gemeinderat nach aussen geschlossen vertreten werden.

## **Coach Marcel Muther: «Bisherige sollen den Neuen helfen»**

Ebenfalls per Video wurden Aussagen von Marcel Muther eingespielt, der lange in Verwaltungen gearbeitet hat und heute Gemeinderäte coacht. Er gab zu bedenken, dass die meisten neuen Gemeinderatsmitglieder in der Privatwirtschaft eine Führungsposition innehaben. «Diese Leute sind sich gewohnt, selbstständig zu entscheiden, jetzt sollten sie in einem Fünfergremium eine Gemeinde führen und Mehrheiten finden» – das sei ungewohnt und könne zu Konflikten führen, sagte Muther.

Der Coach stellt auch fest, dass die Personen, die sich für ein Gemeinderatsamt zur Verfügung stellen, heute dünnhäutiger seien als früher. «Man fühlt sich sofort persönlich betroffen, wenn Kritik aufkommt, und verrennt sich, wenn dies nicht früh besprochen wird.» Muther forderte die bisherigen Gemeinderatsmitglieder auf, den Neuen zu helfen, denn diese wüssten oft nicht, was auf sie zukomme und wie viel Zeit sie für das Amt investieren müssten. Schliesslich sprach der Coach ein Thema an, das schon vor der ersten Sitzung des neuen Gremiums zu Konflikten führen kann: «Wer neu dazu kommt, muss das Ressort übernehmen, das niemand mehr will.» Das müsse man im Vorfeld ansprechen, um einen schlechten Start zu vermeiden.

## **WWW.**

Videostatements von Politikern und Experten zur Gemeindefürsprechertagung finden Sie online auf [www.argauerzeitung.ch](http://www.argauerzeitung.ch)